



KUVAAJA TYÖRYHMÄNSÄ JOHTAJANA KOTIMAISEN FIKTIO- ELOKUVAN TUOTANNOSSA

Kari Ahotupa

Opinnäytetyö
Toukokuu 2015
Elokuva ja televisio
Kuvaus

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Elokuva ja televisio
Kuvaus

KARI AHOTUPA:

Kuvaaja työryhmänsä johtajana kotimaisen fiktioelokuvan tuotannossa

Opinnäytetyö 34 sivua
Toukokuu 2015

Opinnäytetyön aiheena oli kuvaajan rooli työryhmänsä johtajana suomalaisen fiktioelokuvan tuotannossa. Työssä tutkittiin kuvaajan esimiesaseman merkitystä kuvaajan ammatissa, sekä sitä miten kuvaaja voi johtaa työryhmäänsä tehokkaasti. Aihetta tutkittiin johtamista ja ryhmädynamiikkaa käsittelevän lähdekirjallisuuden pohjalta sekä asiantuntijahaastatteluiden avulla.

Johtopäätös oli, että esimiesasema on merkittävä osa kuvaajan ammattia. Työryhmän johtaminen vaatii kuvaajalta selkeää kokonaiskäsitystä elokuvanteon prosessista ja hyviä vuorovaikutustaitoja.

Asiasanat: kuvaaja, johtaminen, fiktioelokuva

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Film and Television
Cinematography

Kari Ahotupa

The cinematographer as the leader of their working group in the production of Finnish fictional film.

Bachelor's thesis 34 pages

May 2015

The subject of this thesis was the role of the cinematographer as a leader of their working group in the production of Finnish fictional motion pictures. The significance of the supervisory position to the cinematographer's profession was studied as well as how a cinematographer may efficiently lead their working group. The subject was studied through literature on leadership and group dynamics and by conducting expert interviews. The conclusion was that the supervisory position forms a significant part of the cinematographer's profession. Leading a working group requires a clear and comprehensive understanding of the process of cinematography as well as good communication skills of the cinematographer.

Key words: cinematographer, leadership, fiction film

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	ELOKUVAAJAN TYÖNKUVA JA ROOLI JOHTAJANA	6
2.1	Kuvaajan työnkuva	6
2.2	Kuvaajan alaisuudessa toimivat henkilöt.....	7
2.3	Kuvaaja johtajana.....	8
3	TEHOKKAAN JOHTAMISEN TUNNUSMERKIT JA NIIDEN SOVELTAMINEN ELOKUVAAJAN AMMATTIIN	10
3.1	Tulossuuntautuneisuus.....	10
3.2	Kokonaisuuteen vaikuttaminen.....	11
3.3	Vähään keskittyminen.....	12
3.4	Vahvuuksien hyödyntäminen.....	13
3.5	Luottamus	14
3.6	Positiivinen ajattelu.....	15
4	RYHMÄDYNAMIIKKA ELOKUVA-ALALLA	17
4.1	Ryhmädynamiikan merkitys kuvaajan ammatissa.....	17
4.2	Ryhmädynamiikkaan vaikuttavia tekijöitä	18
4.2.1	Ryhmän koko	18
4.2.2	Ryhmämuodoste.....	19
4.2.3	Hierarkian vaikutus ryhmärakenteisiin	20
4.3	Ryhmän kehityksen vaiheet	21
4.3.1	Tuckmanin-malli	22
4.3.2	Ryhmän kehityksen vaiheet kuvaajan näkökulmasta.....	23
5	TOIMIVAN TYÖYMPÄRISTÖN RAKENTAMINEN	25
5.1	Työryhmän miehittäminen.....	25
5.2	Vuorovaikutus ja kommunikointi	26
5.3	Tuotannollisten päätösten vaikutus työympäristöön.....	28
5.4	Konfliktit ja ongelmat kuvauspaikalla	28
5.5	Ryhmän kaksoistavoite ja ilmapiiri	30
6	POHDINTA.....	32
	LÄHTEET	34

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tutkin elokuvaajan roolia oman työryhmänsä johtajana pitkän kotimaisen fiktioelokuvan tuotannossa. Kuvaajan työ on monimuotoista ja vaativaa, sillä siinä onnistuneesti toimiminen edellyttää vahvaa taiteellista näkemystä, laajaa teknistä tietämystä ja kykyä toimia esimiesasemassa.

Tästä huolimatta elokuvaamiseen liittyvä kirjallisuus käsittelee ammattia lähinnä teknisestä tai taiteellisesta näkökulmasta, eikä työryhmän johtamista käsitellä kyseisissä teoksissa juuri lainkaan. Siksi koen, että elokuvaajan ammattia johtamisen kannalta lähestyvä opinnäytetyö auttaisi tällä hetkellä lähinnä suullisessa muodossa liikkuvan ammatillisen tiedon kokoamista kirjalliseen muotoon. Aihe on minulle henkilökohtaisesti hyvin kiinnostava, sillä olen seurannut useiden suomalaisten elokuvaajien työskentelyä lähietäisyydeltä ja päässyt tätä kautta todistamaan tehokkaiden työryhmien toimintaa.

Tämän opinnäytetyön keskeisiä tutkimuskysymyksiä ovat esimiesaseman merkitys kuvaajan ammatissa, sekä se miten kuvaaja voi johtaa työryhmäänsä tehokkaasti. Aihe on rajattu käsittelemään kotimaista fiktioelokuvatuotantoa. Tämä johtuu siitä, että kuvaajan työnkuva vaihtelee eri maissa ja erilaisissa av-tuotannoissa. Opinnäytetyö keskittyy pääosin elokuvan kuvausvaiheeseen, koska kuvaajan rooli esimiehenä on tässä vaiheessa merkittävimmillään.

Lähestyn aihetta johtamista ja ryhmädynamiikkaa käsittelevän kirjallisuuden kautta. Merkittävänä lähteenä olen käyttänyt elokuvaaja Harri Rädyn ja Jari Mutikaisen antamia asiantuntijahaastatteluja. Käsittelen muun muassa tehokkaan johtamisen tunnusmerkkejä, sekä niiden soveltamista kuvaajan ammattiin. Lisäksi pohdin ryhmädynamiikan merkitystä ja olemusta elokuva-alalla ja sen vaikutusta ryhmän johtamisessa. Työn loppuosassa pyrin selvittämään, millä keinoilla kuvaaja voi vaikuttaa työympäristön toimivuuteen.

2 ELOKUVAAJAN TYÖNKUVA JA ROOLI JOHTAJANA

2.1 Kuvaajan työkuva

Kuvaaja on ohjaajan läheisin työtoveri ja yksi elokuvatuotannon taiteellista vastuuta kantavista henkilöistä. Tuotannon ylin taiteellinen johto on ohjaajalla ja kuvaajan tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa elokuvan kuvallinen ilmaisu yhdessä hänen kanssaan. Koko työryhmä toimii ohjaajan ja tuotantoa valvovan tuottajan alaisuudessa. Kuvaajan alaisuudessa toimii taas joukko eri ryhmiin jakautuneita ammattilaisia, mistä johtuen työ vaatii taiteellisen ja teknisen osaamisen lisäksi myös esimiestaitoja. (Elokuvantaju 2015.)

Kuvaaja osallistuu tekniseen ja taiteelliseen työhön, minkä vuoksi hänellä tulee olla laaja tekniikan tuntemus, hyvät järjestelytaidot, sopeutumiskykyä, sekä selkeä taiteellinen näkemys. Kuvaajan toiminta- ja vastuualue käsittää kaikki elokuvan valmisteluvaiheet ennakkosuunnittelusta kuvauksiin ja jälkitöihin. (Elokuvantaju 2015.) Kuvaaja ei ole vain kuvallinen tulkki tai teknikko, vaan aktiivinen tarinankertoja yhdessä ohjaajan ja käsikirjoittajan kanssa (Ulmanen 2011, 37). Elokuvaaja Harri Rätty toteaa, että kuvaajan pitää tietää, mitä viestiä hän on välittämässä jokaisella tekemällään kuvalla (Rätty 2015).

Ennakkosuunnitteluvaiheessa kuvaaja perehtyy käsikirjoitukseen, ja tekee sille purun. Hän käy ohjaajan kanssa keskusteluja dramaturgian ja tyylin valinnasta, elokuvan roolituksesta, sekä työryhmän miehityksestä. Lavastajan kanssa sovitaan alkuperäiskuvauspaikoista ja niiden sisustuksesta, mahdollisista rakennelmista, sekä lavastukseen liittyvistä värivalinnoista. Puvustajan kanssa keskustellaan värivalinnoista ja maskeeraajan kanssa maskeeraustekniikoista. Tuotantopäällikön ja kuvaajan välillä käydään taas neuvotteluja budjetista, aikataulusta, kuvaajan alaisuudessa toimivan työryhmän miehityksestä sekä tarvittavasta tekniikasta. Ennakkosuunnitteluun kuuluu myös kuvauspaikkojen valinta ja etsintä yhdessä ohjaajan ja lavastajan kanssa, teknisen välineistön valinta ja testaus, sekä näyttelijöiden, pukujen, meikkien, rekvisiitan ja kuvauspaikkojen mahdolliset koekuvaukset. (Elokuvantaju 2015.)

Kuvausvaiheessa kuvaaja ja ohjaaja toteuttavat yhdessä laatimansa dramaturgisen ja optisen suunnitelman juonen kulusta, kohtausten kuvajaosta ja kameraliikkeistä. Kuvaaja päättää kameran paikat, kuvarajauksen ja kuvakomposition yhdessä ohjaajan kanssa. Kuvaajan vastuuseen kuuluu myös valaistuksen suunnittelu, päivän aikana kuvatun materiaalin tarkastaminen, teknisen välineistön jatkuva valvonta, kameraosaston talouden pitäminen budjetissa, sekä kuvausryhmän johtaminen ja opastaminen. Kotimaisessa elokuvatuotannossa kuvaaja käyttää useimmissa tapauksissa itse kameraa. (Elokuvantaju 2015.)

Jälkituotannossa kuvaajan vastuulla on värimäärittely yhdessä värimäärittelijän kanssa, lopullisen esityskopion hyväksyminen, sekä erikoistapauksissa leikkausta ja trikkejä koskeva neuvonta (Elokuvantaju 2015).

2.2 Kuvaajan alaisuudessa toimivat henkilöt

Kuvaajan alaisuudessa toimii valo-, grip- ja kameraryhmät. Valo- ja gripryhmillä on omat vastuuhenkilönsä vastaamassa niiden työnjohdosta ja tarvittavan tiedon alaspäin jakamisesta. (Mielonen 2012, 15-16.)

Kameraryhmään kuuluu yleensä kaksi kamera-assistenttia ja video-assistentti. Kuvaaja on yleensä se, joka käyttää kameraa. Ensimmäinen kamera-assistentti vastaa kameran pystyttämisestä ja toimintakunnossa pitämisestä, linssien vaihtamisesta, näyttelijöiden askelmerkkien asettelusta, sekä kuvan skarppaamisesta. Toinen kamera-assistentti toimii ensimmäisen kamera-assistentin alaisuudessa ja valmistelee kamerakaluston hänelle, lyö klaffia (Elokuvantaju 2015) ja toimittaa digitaalisesti kuvatun materiaalin eteenpäin, tai hoitaa materiaalin varmuuskopioinnin itse. Video-assistentti toimii kamera-assistenttien alaisuudessa ja vastaa monitorien pystyttämisestä, sekä kuvasignaalin toimivuudesta (Räty 2015).

Mikäli kuvaaja ei itse käytä kameraa, kuuluu se kameraoperaattorin vastuulle, joka operoi kameraa kuvaajan ohjeiden mukaisesti (Elokuvantaju 2015). Joskus kohtauksia kuvataan samanaikaisesti useammalla kameralla, jolloin toista kameraa operoi pääkuvaajan alaisuudessa toimiva B-kuvaaja, oman assistenttinsa avustamana (Räty 2015).

Valaisija toimii valoryhmän johtajana ja vastaa kuvan valaisemisesta kuvaajan ohjeiden mukaisesti (Elokuvantaju 2015). Hänen alaisuudessaan toimii ryhmä valomiehiä, joiden keskuudessa vallitsee taas oma hierarkia. Valaisija ja kuvaaja käyvät jatkuvaa dialogia, jonka pohjalta valaisija rakentaa työryhmänsä kanssa kuvaajan näkemystä vastaavan valaisun. (Mielonen 2012, 16.) Valaisijan työ on taiteellisesti vastuullista (Räty 2015).

Key gripin alaisuudessa toimiva grip-ryhmä vastaa kiskojen, dollryn, kraanojen ja muun erikoiskamerakaluston rakentamisesta ja operoinnista (Mielonen 2012, 16). Kuvaaja ohjeistaa gripille minkälainen ajo mistä mihinkin tehdään, jonka jälkeen grip-ryhmä voi itsenäisesti tehdä tarvittavat valmistelut (Räty 2015).

Lavastus –ja rekvisiittaosastot muodostavat oman keskustelupiirinsä kuvaajan ja ohjaajan kanssa. Lavastusta koskevat päätökset tehdään näiden henkilöiden välillä (Mielonen 2012, 16). Sama pätee myös maski- ja pukuosastoihin. Nämä osastot eivät toimi varsinaisesti kuvaajan alaisuudessa, mutta kuvaajalla on kuitenkin päätösvaltaa niiden toiminnan suhteen, sillä elokuvan kuvallinen ilme on hänen vastuullaan (Räty 2015). Loppullinen päätösvalta kaikessa on kuitenkin aina ohjaajalla (Mielonen 2012, 16).

2.3 Kuvaaja johtajana

Esimiehen on mietittävä paljonko hän katsoo tarpeelliseksi panostaa varsinaiseen esimiestyöhön ja paljonko suorittavaan toimintaan (Järvinen 2001, 13). Yksi elokuvaajan työn erikoispiirre onkin taiteellisen työn ja esimiesaseman yhdistyminen.

”Ei siellä enää tänä päivänä pelkästään taiteilemalla pärjää.”

- Jari Mutikainen

Elokuvaaja Jari Mutikainen toteaaakin, että kuvaajan on oltava yhtä paljon työryhmän johtaja kuin taiteellisessa vastuussa oleva henkilö. Aikataulujen kiristyminen ja elokuvatuotannon taloudellisen puolen korostuminen vaikuttavat myös kuvaajan työhön. (Mutikainen 2015.)

Harri Rädyn mukaan kuvaajan rooli esimiehenä on prosessin johtamista. Hänen tulee hallita prosessi niin, että se on sujuvaa, eikä kukaan joudu tekemään turhaa työtä. Suu-

rin osa taiteellisesta työstä tehdään ohjaajan kanssa ennen kuvauksia, kuvasuunnittelun muodossa. Kuvasuunnittelu on myös kuvaajan tuotannollinen panos. Kuvausvaihe on taas enemmän toteuttavaa työtä ja taiteellisuus keskittyy tässä vaiheessa pääosin valaisun ja kameranliikkeiden aikaansaantiin. (Räty 2015)

Valaisija, grip ja ensimmäinen kamera-assistentti muodostavat kuvaajan lähimmän, alaisista koostuvan työpiirin, ja kuvaajan johtamiseen liittyvä kommunikointi kohdistuukin pääosin heihin (Räty 2015).

3 TEHOKKAAN JOHTAMISEN TUNNUSMERKIT JA NIIDEN SOVELTAMINEN ELOKUVAAJAN AMMATTIIN

Fredmund Malik jakaa teoksessaan ”Toimiva johtaminen käytännössä” tehokkaan johtamisen perusteet kuuteen osaan: tulossuuntautuneisuuteen, kokonaisuuteen vaikuttamiseen, vähään keskittymiseen, vahvuuksien hyödyntämiseen, luottamukseen ja positiiviseen ajatteluun (Malik 2002, 74-146). Seuraavaksi tarkastelen johtamisen perusteita kuvaajan, työryhmänsä johtajan, näkökulmasta.

3.1 Tulossuuntautuneisuus

Tulossuuntautuneisuus on johtajan tärkein ominaisuus ja se yhdistää kaikkia päteviä johtajia. Johtaminen on tulosten saavuttamisen tai aikaansaamisen ammatti. Mittapuuna johtajana onnistumiselle on tavoitteiden saavuttaminen ja tehtävien täyttäminen. (Malik 2002, 74.) Samoilla linjoilla on myös Harri Rätty todetessaan, että kuvaajan työ esimiehenä on pohjimmiltaan tulosjohtamista (Rätty 2015).

Tämä periaate herättää kuitenkin kysymyksen siitä, mitä tuloksilla tarkoitetaan. Malik toteaaakin, että tulokset eivät aina ole taloudellisia, kuten usein luullaan, ja että tulossuuntautuneisuus on erityisen tärkeää silloin kun tuloksia ei voida mitata määrällisesti. Se mikä määritellään tulokseksi riippuu tietysti organisaatiosta, mutta Malik tekee tietoisesti karkean jaon jakaessaan tulokset kahteen eri kategoriaan: ihmisiin ja rahaan liittyviin tuloksiin. Jokaisella organisaatiolla on näihin kahteen kategoriaan liittyviä tavoitteita. Se millainen suhde organisaatiolla niihin on, riippuu taas organisaation toimenkuvasta. (Malik 2002, 77-78.)

Jari Mutikaisen mukaan tuloksellisuus on sitä, että kuvaaja pystyy hänelle annetuilla resursseilla saavuttamaan mahdollisimman hyvän lopputuloksen. Jokaisella tuotannolla on käytettävissään tietty määrä aikaa, ihmisiä ja rahaa. Jos päivän aikana on tarkoituksena kuvata esimerkiksi neljä kohtausta, pitää kuvaajan pystyä järjestämään annetut resurssit niin, että tämä tavoite saavutetaan ja työn jälki on mahdollisimman hyvää. (Mutikainen 2015.)

Myös yksittäinen kuva voi olla tulos, mikäli se palvelee sitä näkemystä, jota ollaan hakemassa. Tällöin on kyseessä tulosjohtaminen pienemmässä mittakaavassa. Yksittäisten kuvien onnistuminen mahdollistaa koko kuvausjakson onnistumisen. (Räty 2015.)

Niin kauan kun tuloksia voidaan saavuttaa suhteellisen helposti, ei kyseistä periaatetta juurikaan noudateta, sillä hyvin toimivassa ryhmässä tai organisaatiossa johtamisen merkitys on vähäisempi. Tärkeäksi periaate muodostuu taas niissä tapauksissa, kun tuloksia ei synny itsestään ja tarvitaan todellisia ponnisteluja. (Malik 2002, 74.)

Tulossuuntautuneesta asenteesta huolimatta kaikkia tavoitteita ei aina luonnollisestikaan voida saavuttaa (Malik 2002, 74). Ongelmien edessä joudutaan joskus taipumaan ja miettimään, mikä on riittävän hyvä ratkaisu elokuvan kannalta, kun erinomainen ei ole saavutettavissa (Salmi 2008, 19). Tulossuuntautuneet johtajat eivät kuitenkaan luovuta takaiskuista huolimatta, eivätkä varsinkaan tyydy epäonnistumisen selittelyyn (Malik 2002, 74). Mikäli tavoiteltuja asioita ei saada tehtyä, täytyy vain hyväksyä, että niitä ei tulla näkemään lopullisessa elokuvassa (Räty 2015).

3.2 Kokonaisuuteen vaikuttaminen

Esimiehen ensimmäisiin tehtäviin kuuluu havainnollistaa kokonaisuus alaisilleen (Malik 2002, 90), ja varmistaa että he tietävät henkilökohtaiset tehtävänsä ja vastuunsa. Monet työyhteisöt kärsivätkin siitä, että työntekijät eivät tiedä mitä organisaatio tai esimies heiltä odottavat (Järvinen 2001, 37).

Kokonaisuuden ymmärtäminen, sen palveleminen, ja käsitys siitä että on mukana luomassa jotain tärkeää, lisää työntekijöiden motivaatiota enemmän kuin mikään palkitsemisjärjestelmä (Malik 2002, 91). Voidakseen havainnollistaa kokonaisuuden alaisilleen, tulee esimiehellä itsellään olla selkeä ja kokonaisvaltainen käsitys siitä.

Harri Räty toteaaakin, että kuvaajan työnjohdolliseen tehtävään kuuluu se, että hän hallitsee kuvausprosessin ja sen miten itse kuvaustilanne toimii. Koska kuvaaja kuuluu ylimpään työnjohtoon, täytyy hänen suunnitella työnsä niin että se on tehokasta ja järkevää kaikille osastoille. Hänen pitää tietää, miten kuvat tullaan tekemään ja mitä töitä niiden toteuttaminen vaatii, sekä ohjeistettava työryhmän jäseniä niin että kaikki on valmista

aikataulun mukaisesti. Jos kuvaajalla ei ole tarpeeksi kokemusta tai kykyä ryhmittää työtään oikein, voi se johtaa siihen että kuvauspäivän aikana saavutetaankin vain puolet siitä, mitä jouhevalla työnteolla oltaisiin saatu aikaan. (Räty 2015.) Esituotantovaiheessa hyvin tehty suunnittelu helpottaa kuvausvaiheen toimintaa.

Toimiva kommunikointi on avainasemassa kokonaisuuden käsittämisen kannalta. Mutikaisen mukaan tietoa ei saa pantata, vaan kuvaajan tulee koko ajan kertoa eteenpäin, mitä hän ja ohjaaja kuvilta haluavat ja miten he aikovat ne toteuttaa (Mutikainen 2015). Samaa mieltä on myös Räty todetessaan, että kuvaajan pitää havainnollistaa tavoitteet esimerkiksi valaisijalle niin, että hän pystyy itsenäisesti toteuttamaan ne alaisuudessaan toimivien valomiesten kanssa (Räty 2015).

Elokuvatuotannossa jokaisen osaston pitää tiedostaa omat vastualueensa ja työtehtävänsä osana kokonaisuutta. Kun yhteinen tavoite on selvillä, ryhmä voi toimia huomattavasti tehokkaammin. (Salmi 2008, 8-10.) Kaikkien pitää osata toimia yhteistyössä yhteisen kokonaisuuden, eli elokuvan, eteen. Räty kuitenkin huomauttaa, että kenenkään pään sisälle ei voi päästä, joten visio ei koskaan voi olla täysin yhtenäinen (Räty 2015).

3.3 Vähään keskittyminen

Vähään keskittyminen on johtamisessa erityisen tärkeää, sillä missään muussa tehtävässä ei ole yhtä suurta vaaraa käytössä olevien voimavarojen hajoamiseen ja sirpaloitumiseen. Malik toteaaakin, että vähään keskittymisen periaatetta on noudatettu kaikkialla, missä menestystä, tulosta ja tehokkuutta voidaan havaita. Tehokkuuden kannalta on keskeistä, että keskitytään pieneen määrään huolellisesti valittuja painopisteitä. Liian moneen asiaan keskittyminen, oli kyseessä sitten henkilön ajankäyttö tai organisaation tavoitteet, johtaa heikkoihin tuloksiin. (Malik 2002, 96-106.) Malik toteaa: ”- - he keskittyvät vähään, koska he tietävät, että se on ainoa keino saavuttaa ylipäättän jotain.” (Malik 2002, 102).

Rädyn mielestä kyseinen periaate on erityisen tärkeä elokuva-alalla, sillä elokuvia tehdään viime kädessä kuva kerrallaan. Kuvaajan huomion tulee siis kohdistua ainoastaan tekeillä olevaan kuvaan, ei esimerkiksi huomisen päivän tuotannollisiin ongelmiin tai

seuraavaksi tehtävään kuvaan. Hän kertoo, ettei kuvaa tehdessään mieti mitään muuta ja on, ohjaajan kanssa, kiinnostunut ainoastaan sen hetkisestä tehtävästään. Tulevaisuuteen liittyvät ongelmat ratkaistaan ruokatauolla tai kuvauspäivän jälkeen, koska muuten ne vaikuttavat negatiivisesti tekeillä olevan työn laatuun. (Räty 2015.) Periaate vähään keskittymisestä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että töitä tehtäisiin vähemmän. Tavoitteita tulee olla vähemmän, mutta niiden tulee olla sitäkin suurempia ja kokonaisuuden kannalta merkityksellisiä. (Malik 2002, 158.) Tuottajan, ohjaajan ja muiden taiteellisessa vastuussa olevien henkilöiden tulee selvittää elokuvatuotannossa prioriteettijärjestys, jonka avulla päätetään mihin ensisijaisesti panostetaan (Salmi 2008, 11).

Kyky priorisoida tavoitteita on tärkeää myös sen takia, että suunnitelmat eivät aina pidä ja kuvaustilanteessa joudutaan usein tekemään muutoksia. Kuvaajalla pitää olla kokonaisuus tarpeeksi hyvin sisäistettynä, jotta hän tietää, mitkä asiat voidaan jättää pois ilman että ne heikentävät kokonaisuutta liikaa. Jos kohtausta kuvataan kolmen kuvan sijaan yhdellä kuvalla pitää tietää, mikä on oleellista ja palvelee parhaiten elokuvaa. Kuvaajan pitää siis tiedostaa mitä viestiä hän on jokaisella kuvalla välittämässä katsojalle ja osattava karsia mahdolliset häiritsevät tekijät pois. (Räty 2015.) Kokonaisuuden käsitteleminen mahdollistaa siis vähään keskittymisen.

3.4 Vahvuuksien hyödyntäminen

Alaisten vahvuuksien hyödyntäminen on Malikin mukaan johtajan ensimmäinen velvollisuus. Huomio kiinnitetään kuitenkin aivan liian usein heikkouksien etsimiseen ja kaikki voimavarat niiden poistamiseen. Tämä johtaa taas keskinkertaisuuteen ja kyseenalliseen edistykseen. Tehokkaat johtajat keskittyvät ihmisten olemassa oleviin vahvuuksiin, ja ne löydettyään asettavat heidät tehtäviin joissa he jo valmiiksi osaavat jotain. (Malik 2002, 107-109.) Hän toteaa: ”He etsivät vahvuuksia, jotka jo ovat olemassa, ja muotoilevat toimet, tehtävät ja työt siten, että vahvuuksia voidaan hyödyntää.” (Malik 2002, 109). Vahvuuksien hyödyntäminen johtaa myös motivaatio-ongelmien katoamiseen, sillä ketään ei tarvitse motivoida olemaan hyvä sellaisessa tehtävässä, joissa heidän vahvuutensa ovat (Malik 2002, 107-109).

Elokuvatuotannossa vahvuuksien hyödyntäminen näkyy ehkä selkeimmin tuotannon miehittämisessä. Kuvaajan ammattitaitoon kuulu kyky valita oikeat ihmiset kuhunkin

tuotantoon. Tämä kyky kehittyy kokemuksen ja yhdessä, eri tekijöiden kanssa, tehtyjen tuotantojen kautta. (Mutikainen 2015.)

Räty kertoo miehittävänsä tuotannot sellaisilla henkilöillä, joiden vahvuuksilla hän voi kompensoida omia heikkouksiaan. Hän tiedostaa omat heikkoutensa valon suhteen ja valitsee siksi sellaisen valaisijan, joka korvaa tämän puutteen. Sama pätee myös ensimmäiseen kamera-assistenttiin, joka tietää tekniikasta huomattavasti enemmän, ja gripiin, jonka tietämys ajokalustosta on parempi. On siis tärkeää, ettei palkkaa itseään ammattitaidottomampaa tekijää, koska silloin tämän taidoista ei saa kaikkea irti tai saattaa jopa joutua tilanteeseen, jossa joutuu tekemään myös alaiselle kuuluvia tehtäviä. (Räty 2015.)

3.5 Luottamus

Molemminpuolista luottamusta tarvitaan vankan johtoaseman saavuttamiseksi. Organisaatiossa vallitseva työntekijöiden ja johtajien välinen luottamus mahdollistaa sellaiset johtamistilanteet, jotka kestävät hyvin johtamisen virheitä (Malik 2002, 123-136).

Luottamus perustuu Rädyn mielestä toisen kunnioittamiseen. Hän toteaaakin, että esimiehen on toimittava sellaisella tavalla, että voi ansaita alaistensa luottamuksen. Intensiivisessä kuvausryhmässä toimiminen koko kuvausjakson ajan on lähes mahdotonta, jos ryhmän jäsenten välillä ei vallitse minkäänasteista luottamusta. (Räty 2015.) Aito kiinnostus toista kohtaan ja toisen huomaavainen kohtelu tämän työtehtävästä riippumatta on tärkeää, sillä kaikkien kuvausryhmän jäsenten panos vaikuttaa elokuvan lopputulokseen (Salmi 2008, 10).

Luottamuksen herättäminen vaatii johtajalta aitoutta ja kykyä kuunnella alaisiaan. Hänen on tarkoitettava sitä, mitä heille sanoo ja toimittava sen mukaisesti. Kommunikoinnin on oltava avointa (Tuomi 2005, 22). Kommunikoinnin lisäksi myös johtajan toiminnan pysyvyys ja ennustettavuus ovat tärkeitä luottamuksen rakentumisessa. Johdonmukainen toiminta auttaa alaisia tiedostamaan missä esimiehen kanssa mennään. (Malik 2002, 127-131.)

Mutikaisen mukaan luottamus, kuten kyky hyödyntää vahvuuksia, rakentuu myös yhteisen työkokemuksen kautta. Kuvaajan pitää pystyä luottamaan siihen, että hänen alaisensa ymmärtävät heille annetut tehtävät ja että he myös hoitavat ne. Vastuun luovuttaminen on avainasemassa ja mahdollistaa luovan työilmapiirin. Mutikainen kertookin käyvänsä valaisijan kanssa läpi lähinnä pääasiat sekä tavoitellun tyylin. Kuvaaja ei voi tietää kaikkea, eikä johtaa alaisiaan yksinvaltiaan elkein. (Mutikainen 2015.) Samoilla linjoilla on myös Rätty todetessaan, että kuvaaja saa tilanteen helposti solmuun puuttamalla liikaa alaistensa työhön (Rätty 2015). Tehokas ryhmä pyrkii hyödyntämään jäsentensä ammattitaidon (Kielijelppi 2010). Ilman toisen ammattitaitoon luottamista ei ryhmätyöstä saada kaikkea irti. Hyvä ryhmätyöntekijä onkin sellainen, joka hoitaa oman työnsä hyvin ja luottaa siihen, että muut tekevät samoin (Järvinen 2001, 35).

3.6 Positiivinen ajattelu

Viimeinen eli kuudes periaate on positiivinen ajattelu. Malik lähestyy aihetta mahdollisuuksien löytämisen ja mielialoista vapautumisen kautta. Hänen mukaansa johtajan tärkein tehtävä ei ole ongelmien ratkominen, kuten johtamiskirjallisuudessa usein väitetään, vaan mahdollisuuksien metsästäminen. Malik ei kuitenkaan vähättele taitoa ratkaista ongelmia, mutta on sitä mieltä, että mahdollisuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen on vielä tärkeämpää. Vaikka kaikki ongelmat saataisiin ratkaistua, ei se silti tarkoita, että kaikki olemassa olevat mahdollisuudet olisi hyödynnetty. (Malik 2002, 137-138.)

Malik korostaa, että rakentava ajattelu ei ole ristiriidassa tehokkaan johtamisen edellyttämän realismin kanssa, sillä se ei tarkoita sitä, että ongelmat pyritäisiin häivyttämään filosofoimalla tai jätettäisiin kokonaan huomioimatta. Sen sijaan ongelmien lähestyminen mahdollisuuksina nostaa ratkaisun löytymisen todennäköisyyttä, jos sellaista ylipäättään on, erityisesti vaikeissa olosuhteissa. Positiivisen ajattelun perimmäisenä tarkoituksena onkin johtajien huomion kohdistaminen olemassa oleviin mahdollisuuksiin. (Malik 2002, 137-146.)

Lähes kaikki kotimaiset elokuvatuotannot kuvataan oikeilla kuvauspaikoilla kireiden aikataulujen puitteissa. Tämän takia iso osa kuvaajan työstä onkin juuri ongelmien ratkomista. (Mutikainen 2015.) Kuvaajan tehtävänä on ratkaista ongelmat niin, että loppu-

tulos on niistä huolimatta mahdollisimman hyvä (Räty 2015). Positiivinen ajattelu johtaa usein siihen, että ihminen yrittää olosuhteista huolimatta tehdä parhaansa (Malik 2002, 137-146). Eräänlaiseksi positiiviseksi ongelmaksi saattaa kuitenkin muodostua se, että yritetään tehdä parempaa jälkeä, kuin mihin tuotannolliset raamit antavat mahdollisuuden (Mutikainen 2015).

Positiivisen asenne vähentää riippuvuutta omista mielialoista ja tunteista. Monet rakentavasti ajattelevat ihmiset ovat tietoisesti opetelleet kyseisen ajattelutavan. (Malik 2002, 140-144.) Esimiehen omat mielikuvat ja ajatukset vaikuttavat koko työryhmään, mutta niihin on kuitenkin mahdollista vaikuttaa, sillä ne eivät synny itsestään (Sundvik 2008, 28).

Räty toteaaakin, että kuvaajan kannattaa käsitellä omat negatiiviset tuntemuksensa ja pyrkiä niistä eroon. Ilmapiiirin pitää pysyä luottavaisena, sillä kuvaajan menettäessä kunnioituksensa elokuvaa kohtaan, ei muukaan työryhmä jaksakaan enää motivoitua. Ajatus, että kuvausryhmä on tekemässä hyvää elokuvaa, ja tulee myös onnistumaan siinä, on tärkeä. Omia negatiivisia tunteita ei pidä ilmaista kuvaustilanteessa ja mahdolliset epäilykset tulee pitää sisällään. (Räty 2015.) Myös Mutikainen korostaa luottavaisen ilmapiiirin tärkeyttä ja toteaa, että negatiivisuus vain ruokkii itseään (Mutikainen 2015).

4 RYHMÄDYNAMIIKKA ELOKUVA-ALALLA

Ihmisyöjoukko muodostaa ryhmän, kun vähintään kolme henkilöä ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, heillä on yhteinen tavoite, yhteiset säännöt ja tieto siitä ketä kyseiseen ryhmään kuuluu (Ryhmäviestinnän perusteet 2005). Ryhmää ei ole ilman sen jäsenen välistä vuorovaikutusta, sillä se käynnistää ryhmän toiminnan ja pitää sitä yllä. Tätä ryhmän sisäistä vuorovaikutusta kutsutaan ryhmäviestinnäksi. (Kielijelppi 2010.)

Ryhmädynamiikalla tarkoitetaan taas niitä ryhmän sisäisiä voimia, jotka syntyvät jäsenen välisestä vuorovaikutuksesta ja kommunikaatiosta. Käsite viittaa siihen, että ryhmän toimintaa ei voi päätellä suoraan sen yksittäisten jäsenten käytöksen perusteella. (Kopakkala 2011, 37.) Kaikki ryhmän jäsenten keskinäisiin suhteisiin vaikuttavat tekijät, sekä ryhmän kehityksen vaiheet, ovat osa ryhmädynamiikkaa (Kun roolit vaihtuvat 2009, 61; Tietomajakka 2012). Ryhmädynamiikalla on siis suora vaikutus ryhmän toimintakykyyn.

4.1 Ryhmädynamiikan merkitys kuvaajan ammatissa

Työ elokuva-alalla on pitkälti projektiluonteista tiimityöskentelyä, joka vaatii hyviä yhteistyötaitoja ja sopeutumista epäsäännöllisiin työaikoihin (Ammattinetti: Elokuva-ala 2015). Yksi kotimainen elokuva työllistää arviolta neljästäkymmenestä sataan henkilöä määräaikaan työsuhteeseen. Useimmilla työsuhde kattaa kuvausjakson, joka kestää keskikokoisessa tuotannossa noin 30 päivää. (Mielonen 2012, 6.) Suurin osa ammattilaisista toimii freelancerina määräaikaissa työsuhteissa, ja he päätyvät, tuotantojen projektiluontoisuudesta johtuen, työskentelemään jatkuvasti uusien työryhmien kanssa (Salmi 2008, 4). Ryhmän tehokas työskentely ja sen mahdollistava toimiva ryhmädynamiikka ovat siis ensiarvoisen tärkeitä elokuva-alalla. Elokuvan tekeminen ei ole yksilösuoritus, vaikka yksilöt ovatkin sen keskeisin voimavara (Hyytiä 2004, 67).

Ryhmädynamiikasta seuraa se, että johtaminen on erittäin tärkeää ryhmän toimivuuden ja tehokkuuden kannalta (Järvinen 2001, 57). Ryhmä tarvitsee jonkun, joka vastaa suunnan näyttämisestä, päätösten tekemisestä ja visioiden luonnista (Kopakkala 2011, 89). Johtaminen onkin oleellinen osa ryhmäilmiötä, eikä siitä voi puhua ilman, että ryhmästä puhutaan (Sundvik 2008, 59). Johtajan tehtävänä on ohjata ryhmää määrätie-

toisesti ja varmasti, sekä selkiyttää sen perustehtävää, tavoitetta ja tulevaisuutta. Hän auttaa käyttäytymisnormien luomisessa, jotka mahdollistavat ryhmän kulttuurin mukaisen toiminnan. (Kopakkala 2011, 66.) Johtaminen ja ryhmädynamiikka liittyvät siis oleellisesti toisiinsa. Koska huomattava osa kuvausryhmästä toimii kuvaajan alaisuudessa, on hänen toiminnallaan suuri vaikutus siihen millaisiksi normit ja kulttuuri tuotantoryhmän sisällä lopulta muodostuvat. Johtajan tuleekin säädellä ryhmädynamiikkaa siten, että yhteiset tavoitteet saavutetaan (Jauhiainen & Eskola 1993, 133).

4.2 Ryhmädynamiikkaan vaikuttavia tekijöitä

4.2.1 Ryhmän koko

Elokuvan kuvausryhmä voidaan useimmissa tapauksissa luokitella suurryhmäksi, joka on jakautunut eri osastoista muodostuviin pienryhmiin. Noin kolmenkymmenen ihmisen kokoontuminen yhteisen tehtävän ympärille luo puitteet suurryhmän muodostumiselle (Jauhiainen & Eskola 1993, 110). Pienryhmäksi lasketaan taas ryhmä, jossa on kolmesta viiteentoista ihmistä (Tietomajakka 2012).

Pien- ja suurryhmät eroavat toisistaan dynamiikaltaan ja toimintatavoiltaan. Pienryhmille tunnusomaisia piirteitä ovat aktiivinen osallistuminen, jäsenten henkilökohtainen sitoutuminen prosessiin, ryhmän yksimielisyys sekä suuri sisäinen kontrolli. Toiminta pienryhmissä on usein määrätietoisempaa ja niiden sisällä on myös enemmän emotionaalista lämpöä ja tukea. (Jauhiainen & Eskola 1993, 110-111.)

Ryhmäkoon kasvaessa ristiriidat lisääntyvät, ryhmän kiinteys vähenee ja motivaatio sekä osallistumisaktiivisuus pienenevät. Suurryhmät pyrkivätkin jakautumaan pienempiin ryhmiin saavuttaakseen pienille ryhmille tyypillisiä etuja. (Jauhiainen & Eskola 1993, 110-111.)

Koska kuvausryhmässä toimii suuri joukko omien erityistehtävien parissa työskenteleviä ihmisiä, on tärkeää, että kuvauspaikalla vallitsee selkeä osasto-ajattelu (Mielonen 2012, 8). Kuvausryhmä hyötyy siis pienempiin ryhmiin jakautumisesta. Joissakin tapauksissa tiiviit pienryhmät saattavat kuitenkin ryhmittäytyä toisiaan vastaan, mikä taas

heikentää työn laatua (Kopakkala 2011, 78). Elokuva-alalla tämä saattaa näkyä esimerkiksi eri osastojen välisissä ristiriidoissa.

4.2.2 Ryhmämuodoste

Ryhmiä voidaan luokitella monella eri tapaa. Jauhiainen ja Eskola (1993) jakavat ryhmät neljään eri muodosteeseen toiminnan tarkoituksen, toimintamuotojen, ihmisten sitoutuneisuuden ja organisoitumisasteen mukaan. Nämä muodosteet ovat yhteisö, tavoitteellinen ja satunnainen ryhmä sekä sosiaalinen verkosto (Jauhiainen & Eskola 1993). Elokuvan kuvausryhmä voidaan luokitella tavoitteelliseksi ryhmäksi.

Tavoitteellinen ryhmä muodostetaan tietyn tavoitteen saavuttamiseksi, mistä johtuen suurin osa sen jäsenten toimintaenergiasta on suunnattava yhteistyöhön. Jäsenten sitoutuminen toimintaan on usein asiakohaista ja ajallisesti rajattua. Päämäärätietoisuus on tavoitteellisen ryhmän keskeisin piirre. (Jauhiainen & Eskola 1993, 49, 53, 65.)

Toimintamuotojen lisäksi ryhmät voidaan luokitella myös ryhmä- tai tehtäväsuuntautuneiksi. Ryhmäsuuntautuneita, eli primääriryhmiä, ovat esimerkiksi perheet. Ne ovat pitkäkestoisia ja niiden ensisijainen tarkoitus on tyydyttää jäsenten yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tehtäväsuuntautuneet, eli sekundaariryhmät, muodostetaan taas tietyn tavoitteen saavuttamiseksi, eikä ihmissuhteiden merkitys ole niissä yhtä suuri, minkä vuoksi ne saattavat hajota sen jälkeen kun asetettu tehtävä on suoritettu. (Kielijelppi 2010.) Tällaisia ryhmiä ovat esimerkiksi työ- ja opiskeluryhmät (Ryhmäviestinnän perusteet 2005).

Jako primääri- ja sekundaariryhmiin on kuitenkin tulkinnanvaraista, sillä jollekin ryhmän jäsenille työryhmä saattaa merkitä primääriryhmää ja toiselle sekundaariryhmää (Ryhmäviestinnän perusteet 2005). Vaikka ryhmä perustehtävä onkin tietyn tehtävän suorittaminen, voi sen jäsenten välille siitä huolimatta syntyä läheisiä ystävyyssuhteita (Kielijelppi 2005). Rätty toteaa, että hänen ja lähimpien alaisten välille muodostuu usein ystävyyssuhteita joissa jaetaan hyvinkin henkilökohtaisia asioita (Rätty 2015).

Elokuvan kuvausryhmä täyttää siis tavoitteellisen sekä tehtäväsuuntautuneen ryhmän piirteet. Jokaisella ryhmällä on perustehtävä, eli syy miksi se on muodostettu. Tämä

perustehtävä vaikuttaa ryhmän sisäiseen vuorovaikutukseen. (Ryhmäviestinnän perusteet 2005.) Tavoitteellisella ryhmällä perustehtävä on yhteisen tuotoksen aikaansaaminen (Jauhiainen & Eskola 1993, 100), mikä elokuvan kuvausryhmän tapauksessa tarkoittaa elokuvan tekemistä. Esimies edustaa ryhmän perustehtävää, eli sen olemassaolon varsinaista tarkoitusta (Järvinen 2001, 58).

4.2.3 Hierarkian vaikutus ryhmärakenteisiin

Ryhmän rakenteet ovat ryhmän toimintaan vaikuttavia tekijöitä, jotka muodostuvat ryhmän jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Näitä rakenteita ovat muun muassa roolit ja normit. (Ryhmäviestinnän perusteet 2005.)

Ryhmätilanteessa roolit muodostuvat ryhmän jäsenten toisiinsa kohdistamista odotuksista. Ne voivat olla joko virallisia tai epävirallisia. Viralliset roolit ovat ennalta määrättyjä epävirallisten roolien kehittyessä taas vuorovaikutuksen tuloksena (Ryhmäviestinnän perusteet 2005.) Tällaisia rooleja ovat esimerkiksi työnkuvat. Epäviralliset roolit heijastavat taas ryhmäläisten persoonallisuuksia käyttäytymistä ja tapoja (Kielijelppi 2010.)

Viralliset roolit ovat elokuva-alalla hyvin selkeitä, sillä toiminta työryhmässä on hierarkkista ja työtehtävät tarkasti ennalta määrättyjä. Ryhmän tehokkuus paranee, kun sen jäsenet ovat tietoisia kunkin tilanteen edellyttämistä rooleista ja voivat järkevän työnjaon avulla edistää yhteistä tavoitetta (Jauhiainen & Eskola 1993, 120). Selkeät roolit ja työnkuvat ovat siis eduksi elokuva-alalla, aivan kuten pienryhmiin jakautuminen.

Hierarkkinen järjestelmä on ainoa mahdollisuus saada asiat toteutettua järkevällä aikataululla, ja ilman hierarkiaa työnteke olisi huomattavasti hitaampaa (Mutikainen 2015). Selkeä hierarkia mahdollistaa kuvausten pitämisen hallinnassa ja yhteisen vision toteutumisen. Se auttaa myös hahmottamaan keneltä tarvittavaa tietoa saa ja kenelle sitä pitää välittää eteenpäin. Elokuvatuotannon työyhteisöllä onkin hierarkkisuuksensa vuoksi paljon yhtäläisyyksiä sotilaallisten organisaatioiden kanssa, mutta työryhmän jäsenten välinen arvojärjestelmä on ennen kaikkea viestinnällinen. (Mielonen 2012, 8-12.) Hierarkian ansiosta kuvausryhmän viestintärakenteet ovat kaikille selkeät, mikä helpottaakin ryhmässä toimimista.

Myös normit ja pelisäännöt ovat melko vakiintuneita elokuva-alalla. Normi on vuorovaikutuksen muoto, jonka avulla ryhmä muokkaa jäseniensä toimintaa yhdenmukaiseksi. Niistä poikkeamisesta rangaistaan ja niihin mukautumisesta palkitaan. (Jauhiainen & Eskola 1993, 121.) Normit ovat välttämättömiä ryhmän toiminnalle, sillä ne asettavat rajoja sopivalle ja sopimattomalle käyttäytymiselle (Ryhmäviestinnän perusteet 2005). Asetetut rajat selkeyttävät tilannetta ja vapauttavat työyhteisön energiaa itse työntekoon (Kun roolit vaihtuvat 2009, 24).

Normit voivat olla joko kirjoitettuja tai ääneen lausuttaja sääntöjä tai sanomattomia tapoja (Ryhmäviestinnän perusteet 2005). Tottumukset, tavat ja perinteet normittavat ryhmän toimintaa vähintään yhtä paljon, kuin kirjoitetut säännöt (Jauhiainen & Eskola 1993, 121). Esimerkiksi kuvauspaikkakäyttäytyminen on kaikille alalla aikaisemmin toimineille tuttua, eikä siihen kuuluvia seikkoja tarvitse yleensä käydä erikseen läpi (Räty 2015).

4.3 Ryhmän kehityksen vaiheet

Ryhmän kehitys eli ryhmäprosessi johtaa parhaassa tapauksessa siihen, että ryhmä saavuttaa tehokkaan työskentelyn vaiheen. Ryhmän sisäiset normit ja roolit kehittyvät ryhmäprosessin tuloksena (Jauhiainen & Eskola 1993). Elokuva-alan vakiintuneet normit ja selkeät roolit vaikuttavat kuitenkin ryhmän kehitykseen.

Selkeästä työnjaosta huolimatta työryhmän toiminta hioutuu usein yhteen vasta ryhmän vakiintuessa ja sen jäsenten oppiessa tuntemaan toisensa (Salmi 2008, 4). Harri Räty toteaaakin, että kuvausryhmä toimii eri tavoin tuotannon eri vaiheissa. Alku on usein tunnustelua, mutta työryhmä muovautuu useimmiten toimivaksi kokonaisuudeksi ensimmäisten kuvauspäivien kuluessa. (Räty 2015.)

Yleisesti käytössä olevan Tuckmanin-mallin mukaan ryhmän elinkaaren voi jakaa viiteen eri vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat: muotoutumisvaihe, kuohuntavaihe, normienluomisvaihe ja toimintavaihe. (Jauhiainen & Eskola 1993, 93.) Tuckmanin-mallia on täydennetty jälkikäteen vielä viidennellä vaiheella, joka on lopettamisvaihe (Kopakkala 2011, 51). Jokaisen ryhmän kehitysprosessi on kuitenkin yksilöllinen (Jauhiainen & Eskola 1993, 95). Vaiheiden kestot vaihtelevat ja ryhmä saattaa palata kehityksessä

taaksepäin. Mikäli ryhmän jäsenten henkilökemiat eivät kohtaa, ei ryhmä välttämättä koskaan saavuta toimintavaihetta. (Kielijelppi 2005.)

4.3.1 Tuckmanin-malli

Muotoutumisvaiheessa ryhmän jäsenet jännittävät jonkin verran uusia kumppaneitaan ja arvioivat omaa asemaansa ryhmässä. Johtajalla onkin keskeinen asema tässä vaiheessa, sillä ryhmän jäsenten vuorovaikutus ja kiinnostuksen painopiste kohdistuvat vahvasti juuri häneen. Ryhmän jäsenet odottavat auktoriteetin näyttävän suunnan toiminnalle ja tarjoavan vastaukset esiin nouseviin ongelmiin. He ovat tässä vaiheessa vielä epävarmoja ja haluavat, että johtajalla on tilanne hallinnassa. Ryhmän jäsenet ovat kiinnostuneita johtajan ihmislaadusta, pätevyydestä sekä luotettavuudesta, ja hänen pienetkin hyväksynnän tai kielteisyyden osoitukset muokkaavat muodostumisvaiheessa syntyviä normeja ja kulttuuria. Mitä parempana johtaja nähdään, sitä turvallisempi olo ryhmän jäsenillä on. (Kopakkala 2011, 63-65.)

Kuohuntavaiheeseen edetään, kun ryhmän jäsenten välinen vuorovaikutus lisääntyy ja turvallisuuden tunne ryhmän sisällä kasvaa. Tässä vaiheessa saattaa syntyä samanhenkisten ihmisten muodostamia alaryhmiä. Johtajan tehtävänä on saattaa eri alaryhmien jäsenet aktiiviseen yhteistyöhön keskenään, jotta niiden väliset rajat hälvenisivät ja koko ryhmän sisäinen turvallisuudentunne lisääntyisi. Kuohuntavaiheessa yksilöt haluavat myös erottua ryhmästä ja heidän rohkeutensa esittää omia mielipiteitään kasvaa. (Kopakkala 2011, 67-72.)

Normienluomisvaiheessa ryhmähenki sekä yhteenkuuluvuuden tunne alkavat muodostua ryhmän jäsenten hyväksyessä toistensa roolit. Jokaisen paikka ryhmässä on löytynyt ja erilaisia näkemyksiä ja tunteita voidaan vähitellen ilmaista avoimemmin. Yhteisiä toimintatapoja voidaan luoda, koska jäsenillä on jo kokemusta toisistaan ja toistensa työskentelytavoista. Ryhmän pelisäännöt selkiytyvät ja sen toiminnalle syntyy sääntöjä ja normeja. Konfliktitilanteita pyritään kuitenkin yhä välttämään, yksilöllisyyden kustannuksella. (Kopakkala 2011, 50.) Ryhmän jäsenet kokevatkin yhtenäisyyden säilyttämisen tärkeämpänä kuin oman osaamisensa esille tuomisen. Tämä johtaa siihen, että luovuus ja tehokkuus eivät ole parhaimmillaan. (Kopakkala 2011, 77.)

Toimintavaiheessa ryhmä on tuottava, tehokas ja luova. Mahdolliset ristiriitatilanteet osataan ratkaista ja ryhmän toiminta on tavoitteen suuntaista. Jäsenten erilaisuutta osataan käyttää hyväksi, sillä roolit ovat joustavia ja tarkoituksenmukaisia. (Kopakkala 2011, 50-51.) He kykenevät myös ottamaan vastuuta tehtävästään ja ovat itsenäisiä suhteissa ryhmän ympäristöön (Jauhiainen & Eskola 1993, 94).

Ryhmän lopettamisvaiheessa toimintatapa ei ole enää suorituskeskeinen sen jäsenten hyvästellessä toisensa. Tunteet voivat olla vahvasti esillä ja hyvinkin voimakkaita (Kopakkala 2011, 51).

4.3.2 Ryhmän kehityksen vaiheet kuvaajan näkökulmasta

Työyhteisö vaatii erilaista johtamista eri kehitysvaiheissa (Sundvik 2006, 30). Harri Rätty ja Jari Mutikainen kuitenkin toteavat, ettei heidän johtamistyyliinsä ole eroa tuotannon alku- tai loppuvaiheen välillä. Tämä johtuu heidän mukaansa siitä, että alan ammattilaiset osaavat toimia työnsä edellyttämällä tavalla, eivätkä tarvitse ryhmän kehityksen vaiheesta riippuvaa johtamista. (Rätty 2015; Mutikainen 2015.)

Vakiintuneet normit, roolit ja monien pitkään jatkuneet ammatilliset suhteet mahdollistavatkin ryhmän nopeamman kehityksen ja siirtymisen toimintavaiheeseen. Poikkeuksena Mutikainen kuitenkin mainitsee tuotannossa mukana olevat harjoittelijat, jotka tarvitsevat varsinkin alkuvaiheessa enemmän ohjeistusta ja neuvontaa (Mutikainen 2015).

Vaikka johtamisen tyyli ei oleellisesti eroa tuotannon eri vaiheissa, on alalla kuitenkin tapana tehdä tiettyjä, ryhmän kehitykseen liittyviä, tuotannollisia ratkaisuja. Rätty kertoo, että kuvausten alkuvaiheessa kuvataan yleensä sellaisia kohtauksia, jotka sopivat tunnustelemaan ilmapiiriin, sillä ensimmäinen päivä on aina jännittynein, varsinkin näyttelijöiden osalta. Vaikeiden kohtausten sijoittamista alkuvaiheeseen vältetään, eikä ensimmäinen päivä saa olla liian raskas. Vastaavasti kuvauksia suunnitellessa, on hyvä pitää mielessä, että työryhmä usein väsyä tuotannon loppuvaiheessa. (Rätty 2015.) Ryhmän kehitys vaikuttaa siis enemmän tuotannollisiin päätöksiin kuin johtamistyyliin.

Ryhmätyöskentelyn aloittamista pyritään helpottamaan kuvausjaksoa edeltävällä kickstart-tilaisuudella, jossa osastojen johtajat käyvät omat asialistansa läpi. Nämä tuotannon järjestämät aloitustilaisuudet sitouttavat ryhmää ja selventävät tulevan kuvausjakson toimintaa. Tilaisuudet ovat myös yhteisöllisyyden kannalta tärkeitä, sillä niissä kuvausryhmä tapaa toisensa usein ensimmäistä kertaa (Mielonen 2012, 21) ja uusien jäsenien on tärkeä tuntea itsensä tervetulleeksi (Räty 2015).

Hyvä ryhmätoiminta saavutetaan yleensä muutamassa päivässä, ja vaikeat alut ovat harvinaisempia. Mikäli ongelmia ryhmätyöskentelyssä kuitenkin syntyy, näkyvät ne yleensä tavoitellun kuvamäärän alittumisena. Vaikeat alut juontavat useimmiten juurensa tuotannon puutteellisesta valmistelusta. (Räty 2015.)

Elokuvan kuvausvaiheen päätyttyä järjestetään usein karonkka, jossa koko työryhmä kokoontuu yhteen juhlistamaan yhteistä saavutusta. Räty toteaa, että karonkka on monelle merkittävä tilaisuus, sillä se antaa mahdollisuuden irtautua projektista henkisesti. Hän kuitenkin toivoo, että kuvausvaiheen jälkeen järjestettäisiin keskeisten henkilöiden välinen purkutilaisuus, jossa voitaisiin käydä onnistumiset ja epäonnistumiset läpi. (Räty 2015.)

5 TOIMIVAN TYÖYMPÄRISTÖN RAKENTAMINEN

Tähän mennessä olen käsitellyt tehokkaan johtamisen tunnusmerkkejä, sekä ryhmädynamiikkaa ja siihen elokuva-alalla vaikuttavia tekijöitä. Jauhiainen ja Eskola (1993) toteavat, että johtajan tehtävänä on säädellä ryhmädynamiikkaa siten, että ryhmän yhteiset tavoitteet saavutetaan. Kuvaaja voikin muun muassa ryhmädynamiikka säätelemällä parantaa työympäristön toimintaa. Seuraavaksi tarkastelen, mitä keinoja käyttämällä kuvaaja voi rakentaa toimivan työympäristön.

5.1 Työryhmän miehittäminen

Ryhmän toiminta riippuu siitä, millaisia jäseniä siihen on tullut tai sijoitettu. Heidän ominaisuutensa vaikuttavat ryhmädynamiikkaan olennaisesti (Jauhiainen & Eskola 1993, 107). Projektin onnistuminen edellyttää oikeita henkilövalintoja (Tuomi 2005, 15). Kuvaaja toimesta tuotantoon valitaan mukaan valaisija, grip ja ensimmäinen kamera-assistentti. Näiden kolmen tekijän onnistuneella valinnalla on huomattava vaikutus ryhmädynamiikkaan.

Räty toteaa, että ammattitaito sekä henkilökemioiden kohtaaminen painavat eniten työryhmän miehityksessä (Räty 2015). Henkilökemialla tarkoitetaan sitä, miten eri persoonat kohtaavat ja käyttäytyvät yhdessä (Tuomi 2005, 66). Mikäli henkilökemiat eivät mene yhteen, kuten uusien työkumppaneiden kanssa saattaa joskus käydä, ei yhteistyötä todennäköisesti jatketa seuraavien tuotantojen parissa. Räty ja Mutikainen korostavat kuitenkin, ettei henkilökemioiden kohtaamattomuus tarkoita sitä, että toinen olisi huono ihminen tai ammattitaidoton tekijä. (Räty 2015; Mutikainen 2015.) Kyseessä saattaa esimerkiksi olla erot kuvaajan ja valaisijan tyylitajuisissa (Mutikainen 2015).

Ryhmän jäsenten ominaisuudet sekä mahdollistavat että rajoittavat ryhmän yhteistoimintaa. On siis harkittava kunkin jäsenen henkilökohtaisia ominaisuuksia suhteessa toiminnan tarkoitukseen. Ryhmän toiminnan kannalta on olennaista, että ryhmän jäsenet ovat yhteensopivia tavoitteen kannalta tärkeissä ominaisuuksissa. Tavoitteena ei kuitenkaan ole jäsenten samanlaisuus, vaan yhteensopivuus. Yhteensopivuuden kriteeriksi riittää yleensä yksi toiminnan tarkoituksen kannalta tärkeä ominaisuus. (Jauhiainen & Eskola 1993, 107-109.) Samoilla linjoilla on myös Räty, jonka mukaan ryhmän jäsenet

voivat olla luonteiltaan hyvinkin erilaisia, mutta tulla silti keskenään toimeen (Räty 2015).

Myös vahvuuksien hyödyntämisellä, kuten aikaisemmin jo todettiin, on oma osansa henkilövalintoja tehdessä. Toisen vahvuuksilla voi esimerkiksi kompensoida omia heikkouksiaan, kuten Räty kertoo tekevänsä. Kyky valita oikeita ihmisiä heidän vahvuksiensa perusteella vaatii kuitenkin kokemusta aikaisemmasta yhteistyöstä (Mutikainen 2015). Tämän takia monet työskentelevät samojen ihmisten kanssa, sillä toisen vahvuuksien ja heikkouksien ennalta tunteminen helpottaa yhteistyötä, eikä aika kulu yhdessä toimimisen opetteluun (Salmi 2008, 16).

Räty kertoo myös, että toimii harvoin samojen henkilöiden kanssa peräkkäisissä tuotannoissa, koska vaihtelu eri kokoonpanojen välillä pitää hänen mukaansa työnteon henkisesti avoimempana ja elävämpänä. Hän pyrkii kuitenkin käyttämään itselleen läheisiä valaisijoita usein, jotta työsuhte heihin pysyisi yllä. Satunnaisempi yhteistyö mahdollistaa myös uuden oppimisen, sillä kaikki tuovat toisista tuotannoista kerättyä ammatillista tietoa mukanaan seuraavaan yhteiseen tuotantoon (Räty 2015). Tällainen työskentelytapa vaatii luonnollisesti pitkän kokemuksen alalla toimimisesta ja luottamuksellisen suhteen useampaan eri tekijään.

5.2 Vuorovaikutus ja kommunikointi

Vuorovaikutus on keskeisin ryhmädynamiikkaa säätelevä tekijä. Keskeisessä asemassa olevan henkilön odotetaan osallistuvan vuorovaikutukseen hänen asemansa edellyttämällä tavalla, sillä hänen toiminnallaan on suuri merkitys ryhmälle (Jauhiainen & Eskola 1993, 115). Esimiehen on hyvä muistaa, että hän vaikuttaa muihin joka hetki ollessaan töissä (Kun roolit vaihtuvat 2009, 40). Kuvaajan on siis esimiesasemansa puolesta kiinnitettävä huomiota omaan käytökseensä. Johtaminen tapahtuu nimittäin vuorovaikutuksessa johdettavien kanssa, ei yksisuuntaisena ohjauksena. Se miten viestitään on usein tärkeämpää, kuin se mitä viestitään. (Kun roolit vaihtuvat 2009, 23.)

Pahimmassa tapauksessa kuvaaja voi omalla käytöksellään pilata koko työryhmän ilmapiiirin. Huutaminen ja käskyttäminen johtavat huonoihin tuloksiin. Tällaiset tilanteet ovatkin esimerkkejä siitä, kuinka hierarkiaa voidaan käyttää väärin. (Räty 2015.) Malik

toteaakin, että tehokkaat johtajat eivät näe tehtävänsä asemastaan käsin, vaan siitä miten he omalla kokemuksellaan ja taidoillaan voivat saavuttaa tuloksia. Asema, status, tietäminen ja osaaminen ovat vain apuna oman osuuden suorittamisessa, ne eivät ole johtamisen itseisarvoja. Ne ovat työkaluja, joilla saavutetaan jotain kokonaisuutta hyödyttävää. Tällainen lähestymistapa mahdollistaa myös sen, että olemassa olevat hierarkiat eivät vaikuta häiritsevästi. (Malik 2002, 86-92.)

Pienetkin eleet ovat joskus merkityksellisiä. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii kuvaajan ulosannin vaikutus näyttelijöihin, jotka ovat erityisen herkässä paikassa kameran edessä. Rätty kertoo, että näyttelijöiden katse kiinnittyy usein suorituksen jälkeen ensimmäiseksi kuvaajaan. Tämän takia hän keskittyy aina ottojen jälkeen olemaan positiivinen, myös teknisten ongelmien keskellä, sillä näyttelijä saattaa tulkita kuvaajan turhautuneen eleen väärin. (Rätty 2015.)

Ryhmän toimintakyvyn säilyminen vaatii kommunikoivaa vuorovaikutusta. Tämä edellyttää avointa kommunikaatiota, eli selkeää ja ymmärtämään pyrkivää vuorovaikutusta (Jauhiainen & Eskola 1993). Varmin keino välittää viesti on kahdenkeskeinen keskustelu (Kopakkala 2011, 95). Tämän takia Rätty sanoo välttävänsä useiden ihmisten samanaikaista ohjeistamista ja keskittyvänsä pääasiassa kahdenkeskeiseen keskusteluun. Hänellä on tapana ohjeistaa ensin valaisijaa, sitten grip-ryhmän johtajaa ja lopuksi ensimmäistä kamera-assistenttia. (Rätty 2015.) Hierarkiasta seuraa se, ettei kuvaajan tarvitse ohjeistaa muita alaisuudessaan toimivia (Mutikainen 2015).

Hyvä ja avoin vuorovaikutus on myös edellytys luottamuksen syntymiselle (Tuomi 2005, 22-23). Luottamus vaatii aitoutta ja kykyä kuunnella toista (Malik 2002). Rätty ja Mutikainen toteavat, että avoin keskusteluilmapiiri on tärkeää ja toivottavaa ryhmässä (Rätty 2015; Mutikainen 2015). Rätty kuitenkin lisää, että osa avoimesta ja kriittisestä keskustelusta on kuitenkin syytä rajoittaa lähimpien alaisten keskuuteen, sillä ehdotusten vapaa heittäminen työryhmässä johtaisi informaatiotulvaan ja saisi kuvaustilanteen solmuun (Rätty 2015).

Kuvaustilanne on lisäksi erityisen herkkä ja tarkkaan ennalta suunniteltu. Vain ohjaajalla ja kuvaajalla on tarkka käsitys kokonaisuudesta. Jos tähän kokonaisuuteen tehdään muutoksia, kuten kuvauksissa usein joudutaan tekemään, voi se tapahtua vain niiden toimesta, joilla on käsitys siitä. Jos muutokset tehdään ulkopuolisten taholta, voi se sär-

keä kokonaisuuden. (Räty 2015.) Hierarkia ja vakiintuneet normit tekevät kuitenkin sen, että ryhmän jäsenet tietävät mihin asioihin heillä on oikeus puuttua.

5.3 Tuotannollisten päätösten vaikutus työympäristöön

Kuvaajan tekemillä tuotannollisilla päätöksillä voi olla merkittävä vaikutus työympäristön toimivuuteen. Räty korostaa jälleen ennakkosuunnittelun merkitystä ja kuvaajan kykyä suhteuttaa käytettävissä olevat resurssit niin, etteivät tavoitteet ole epäinhimillisiä. (Räty 2015.)

Myös Mutikainen korostaa kuvaajan ammatillisen kokemuksen merkitystä resurssien suhteuttamisessa ja tuotannon suunnittelussa. Hän kuitenkin lisää, että pelkästään helpoihin tuotannollisiin ratkaisuihin pyrkiminen ei ole hyvä asia, sillä muilla työryhmän jäsenillä saattaa olla paljon kunnianhimoisempia tavoitteita, eikä helpoimman kautta eteneminen motivoi parhaaseen suoritukseen. Kaikessa mitä tehdään pitääkin muistaa kokonaisuus ja kehys suhteessa tuotantoon. Ei pidä tehdä liian helppoa eikä liian vaikeaa, vaan sellaista joka istuu kunkin tuotannon raameihin. (Mutikainen 2015.)

Hyvät ja harkitut tuotannolliset päätökset ehkäisevät yleisimpiä ongelmia ja mahdollistavat ryhmän sujuvamman siirtymisen toteuttamisvaiheeseen. Hyvien päätösten tekeminen edellyttää kuvaajalta kuitenkin kokonaisuuden käsittämistä ja kykyä keskittyä olennaiseen.

5.4 Konfliktit ja ongelmat kuvauspaikalla

Konflikteja saattaa aiheutua esimerkiksi eri osastojen ryhmittäessä toisiaan vastaan. Räty myöntääkin, että kameraryhmä saattaa joskus astua muiden osastojen varpaille, mutta korostaa, että kuva on se jota ollaan tekemässä (Räty 2015). Ryhmän jäsenten välille syntyvistä erimielisyyksistä huolimatta on tärkeää löytää yhteinen tapa kommunikoida kaikkien kanssa, sillä työryhmän koheesio vaikuttaa keskeisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja työsuorituksiin (Salmi 2008, 6-7). Johtajan tehtävänä on saattaa eri ryhmien jäsenet aktiiviseen yhteistyöhön keskenään, jotta niiden väliset rajat hälvenisivät ja koko ryhmän sisäinen turvallisuudentunne lisääntyisi (Kopakkala 2011, 67-71).

Kokonaisuuden käsittäminen ja muiden työn arvostamisen ja ymmärtämisen ehkäisevät osastojen välisiä erimielisyyksiä. Mutikainen korostaa, että kuvaajan pitää pystyä perustelemaan tekemänsä ratkaisut (Mutikainen 2015).

Myös alaisten valvonta kuuluu esimiehen vastuulle (Malik 2002, 198-210). Konfliktitilanteisiin puuttuessa esimiehen on hyvä pysyä työn maailmassa ja käsitellä ongelmia sieltä käsin. Vaikka hän havaitsisikin ongelmien taustalla olevia psykologisia vaikutteita, ei hänen kannata lähteä ratkomaan pulmia niistä käsin. Työn maailmassa toimimalla esimies voi säilyttää riittävän tunne-etäisyyden ja harkintakyvyn ongelmallisten asioiden käsittelyssä (Järvinen 2001, 59).

Kuvausvaiheessa kuvaajan keskittymiskyky rajoittuu kuitenkin kuvien rakentamiseen, eikä hän välttämättä havaitse esimerkiksi alaistensa välillä olevia ristiriitoja. Mikäli hän kuitenkin huomaa ongelmallista käytöstä on siihen luonnollisesti puututtava. Rätty kertoo, että on joskus joutunut huomauttamaan työryhmän jäseniä heidän käyttämästään huumorista kuvaustilanteen ollessa näyttelijöiden kannalta erittäin herkkä. (Rätty 2015.) Kuvaajan työn luonteen vuoksi hänen mahdollisuutensa tarkkailla alaisiaan ovat hyvin rajalliset, mistä johtuen työryhmän oikea miehittäminen korostuu jälleen.

Useimmat ongelmat kuvaustilanteessa eivät kuitenkaan liity ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Ongelmat juontavat usein juurensa kireistä aikatauluista (Rätty 2015; Mutikainen 2015). Työryhmän jäsenten väsyminen nostaa stressitasoja ja johtaa negatiiviseen mielialaan (Mielonen 2012, 22). Rätty korostaakin, että tuotannon on pidettävä huolta riittävästä lepoajoista (Rätty 2015). Työtä on myös usein enemmän kuin tekijöitä, jolloin joudutaan rajaamaan ja priorisoimaan sekä yksilöiden että ryhmien tehtäviä (Järvinen 2001). Ongelmien ehkäisy vaatii taas riittävän kattavan ennakkosuunnittelun.

Myös esimiehen suhtautuminen ja asenne ongelmia kohtaan on oleellista. Huonoon ilmapiiriin liittyy usein ongelmia joita on ryhdytty ratkomaan liian myöhään ja jotka ovat ennen pitkää henkilöityneet (Kun roolit vaihtuvat 2009, 16). Positiivinen asenne ja ongelmien lähestyminen mahdollisuuksina herättää luottamusta ja parantaa työryhmän ilmapiiriä. Mutikainen toteaa, että aivan kuten negatiivinenkin asenne, myös positiivinen asenne ruokkii itseään (Mutikainen 2015).

5.5 Ryhmän kaksoistavoite ja ilmapiiri

Jokaisella ryhmällä on kaksoistavoite, joka koostuu asia- ja tunnetavoitteesta. Ryhmän perustehtävä, eli sen muodostumisen syy, muodostaa asiataavoitteen. Tunnetavoite muodostuu taas ryhmän pyrkimyksestä kiinteyteen. Asiataavoitteen onnistuminen riippuu kaksoistavoitteen saavuttamisesta. (Jauhiainen & Eskola 1993, 99-100.) Hyvä ilmapiiri luo yhtenäisyyttä ryhmän jäsenten välille ja mahdollista tehtävän onnistuneen suorittamisen.

Koska kuvaaja on työnjohdollisessa asemassa, on hänen panoksellaan erityisen suuri vaikutus ilmapiiriin. Esimies ei kuitenkaan voi yksin tehdä ilmapiiristä hyvää, vaan se on kaikkien yhteinen vastuu (Kun roolit vaihtuvat 2009, 16). Tuotantoryhmän toiminnan tavoitteena on sitoa sen jäsenet yhteen ja sitouttaa heidät yhteiseen päämäärään. Tämän onnistuminen vaatii kuitenkin työryhmän jäsenten henkilökohtaista motivoituneisuutta. (Salmi 2008, 8.)

Työn mielekkyys vaikuttaa työryhmän ilmapiiriin ja työntekijöiden motivoituneisuuteen. Malik kuitenkin huomauttaa, että yleinen käsitys jonka mukaan työntekijä tekee mielekästä työtä hyvin, ei pidä paikkaansa. Vastahakoisesti tekemisen ja huonosti tekemisen välillä on selkeä korrelaatio. Mielellään tekemisen ja hyvin tekemisen välillä ei taas ole minkäänlaista korrelaatiota. Se, että työ on tekijälleen mielekästä ei tarkoita sitä, että hän olisi siinä hyvä. (Malik 2002, 117.)

Malik toteaa myös, että vaikka työnteon hauskuus on hyvä asia, aiheuttaa se kuitenkin ongelmia jos siitä muodostuu välttämätön oletus ja vaatimus. Hänen mukaansa se luo odotuksia ja vaatimuksia, jotka eivät koskaan voi täytyä. Sen sijaan saavutetut tulokset luovat kaikista vankimman pohjan motivoituneelle työnteolle. (Malik 2002, 80-83.)

Samoilla linjoilla ovat myös Rätty ja Mutikainen todetessaan, että onnistumiset lisäävät motivaatioita. He kuitenkin korostavat, että tuotannon on alusta asti panostettava hyvään ilmapiiriin, sillä kuvauksissa vietetään usein enemmän aikaa kuin oman perheen kanssa. Huonossa ilmapiirissä työskentelemisessä ei ole mitään järkeä. (Rätty 2015; Mutikainen 2015.) Mutikaisen mukaan monet eivät osa erotella sitä, että työnteko voi olla hauskaa ja silti tehokasta. Se, että työryhmällä on hauskaa ja huumoria viljellään kuva-

uksissa ei tarkoita välttämättä sitä, etteikö ryhmän työpanos olisi sataprosenttinen. (Murtikainen 2015.)

Kaksoistavoitteesta seuraa se, että asiatavoite ja tunnetavoite vaikuttavat toisiinsa (Jauhiainen & Eskola 1993, 99-100). Tavoitteiden saavuttaminen lisää siis työryhmän koheesiota, mutta toisaalta perustehtävää ja ryhmän tavoitetta ei voida saavuttaa jos tunnetavoitteista ei huolehdi alusta asti.

Tavoitteellisessa ryhmässä asiatavoite tuo ryhmään suorituspainetta, mistä johtuen ryhmän sisällä erehdytään usein käsittelemään vain asiatasoa ja tehtäväongelmia (Jauhiainen & Eskola 1993, 92). Elokuvan kuvausryhmä muodostuu usein erittäin tiiviiksi, mistä johtuen siinä toimiminen vaatii inhimillistä otetta (Mielonen 2012, 12).

Esimieheltä vaaditaan tehtävä- ja tunnekeskeisiä taitoja, jotta kaksoistavoite voidaan saavuttaa. Tehtäväkeskeisiä taitoja ovat esimerkiksi kyky pysyä annetussa tehtävässä ja ratkaista ongelmia. Tunnekeskeiset taidot ovat taas pääosin sosiaalisia vuorovaikutustaitoja. (Ryhmäviestinnän perusteet 2005.)

6 POHDINTA

Esimiesasema vaikuttaa merkittävästi kuvaajan työnkuvaan, sillä kuvaaja on yhtä paljon työryhmän johtaja kuin taiteellisessa vastuussa oleva henkilö. Elokuvan onnistuminen riippuu osittain siitä pystyykö kuvaaja täyttämään sekä taiteilijan että esimiehen roolit. Kuvaajan tekemät päätökset ja hänen vuorovaikutuksensa työryhmän kanssa voivat johtaa koko kuvausjakson onnistumiseen – tai epäonnistumiseen. Kyseisessä ammatissa menestyksekkäästi toimiminen edellyttääkin koko kuvausprosessin ymmärtämistä ja hyviä vuorovaikutustaitoja.

Kuvaajalta vaaditaan siis tehtävä- ja tunnekeskeisiä taitoja. Kaksoistavoitteesta huolehtiminen onkin yksi kuvaajan tärkeimmistä tehtävistä, mistä johtuen hänen tulee panostaa ryhmän tehokkaaseen toimintaan ja sisäiseen kiinteeseen, eli toimivaan ryhmädynamiikkaan. Ryhmän asiataavoite ja tunnetavoite ovat suorassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, minkä vuoksi ne vaikuttavat johtajan tekemiin päätöksiin. Kuvaaja pystyy vaikuttamaan ryhmän toiminnan tehokkuuteen ja ryhmän dynamiikkaan muun muassa soveltamalla omaan johtamiseensa Fredmund Malikin tehokkaan johtamisen kuutta periaatetta.

Tulossuuntautuneisuus, kokonaisuuteen vaikuttaminen ja vähään keskittyminen mahdollistavat oikeiden tuotannollisten ja taiteellisten päätösten tekemisen. Oikeat päätökset helpottavat taas ryhmän perustehtävän toteuttamista ja ennaltaehkäisevät mahdollisia ongelmia. Kuvaajan tulee hallita kuvausprosessi ja kuvaustilanne niin hyvin, että päätökset istuvat tuotannon raameihin ja työnteko on kaikille tuotantoryhmän jäsenille mahdollisimman sujuvaa.

Vahvuuksien hyödyntäminen, luottamus ja positiivinen asenne vaikuttavat taas ryhmädynamiikkaan ja ryhmän koheesioon. Oikein miehitetty työryhmä, jonka jäsenten välillä vallitsee luottamuksellinen ja positiivinen ilmapiiri, muodostuu kiinteäksi ja kykenee toteuttamaan perustehtävänsä tehokkaasti, myös vaikeissa olosuhteissa.

Elokuva-alan vakiintuneet normit ja selkeät viralliset roolit helpottavat omalta osaltaan kuvaajan tehtävää esimiehenä, sillä ne muovaavat kuvausryhmän ryhmädynamiikkaa pääosin toimivampaan suuntaan. Toimiva ryhmädynamiikka mahdollistaa työryhmän nopean siirtymisen toimintavaiheeseen. Hyvin toimiva ryhmä vähentää johtamisen tar-

vetta, minkä johdosta kuvaaja voi kohdistaa keskittymisensä toteuttavaan työhön, eli kuvien rakentamiseen.

Opinnäytetyötä tehdessäni koin haasteelliseksi sen, että ryhmäilmiötä käsittelevät teokset erosivat näkemyksiltään jonkin verran toisistaan. Aiheeseen liittyviä käsitteitä määriteltiin eri tavoin eri teoksissa, mistä johtuen selkeän kokonaiskuvan rakentaminen ja asiavirheiden välttäminen vaati tutustumista suureen määrään kirjallisuutta, josta valtaosa ei päätenyt lähteeksi tähän työhön. Olen kuitenkin melko tyytyväinen työn lopputulokseen ja koen, että työn teoreettinen pohja on totuudenmukainen.

Olen myös sitä mieltä, että työ saavutti sille asetetun tehtävän ja tavoitteen ja vastasi keskeisiin tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyö käsittelee aihetta kuitenkin varsin pintapuolisesti. Toivonkin, että tätä työtä voidaan tulevaisuudessa käyttää perustana tarkemmalle tutkimukselle, sillä elokuvaajan ammatin tutkiminen johtamisen näkökulmasta avaa uusia näkökulmia alalla toimimiseen.

LÄHTEET

- Elokuva-ala. 2015. Ammattinetti. Luettu 1.4.2015
http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/79_ammattiala
- Elokuvantaju. 2015. Oppimateriaali. Luettu 1.4.2015
<http://elokuvantaju.aalto.fi/oppimateriaali/oppimateriaali.jsp>
- Eskola, M. & Jauhiainen, R. 1993. Ryhmäilmiö. Porvoo: WSOY.
- Hyttiä, R. 2004. Ennen kuin kamera käy. Ideasta kuvauksiin, tekijät kertovat. Elokuva-
 taiteen ja lavastustaiteen laitos. Taideteollinen korkeakoulu. Väitöskirja.
- Järvinen, Pekka. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.
- Kielijelppi. 2010. Ryhmäviestintä. Helsingin yliopiston Kielikeskus. Luettu 1.4.2015.
<http://www.kielijelppi.fi/puheviestinta/?c=5-ryhmaviestinta>
- Kopakkala, A. 2011. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen.
 Helsinki: Edita.
- Kun roolit vaihtuvat. Asiantuntijasta esimieheksi – esimiehestä asiantuntijaksi. 2009.
 Valtionkonttori, Kaiku- palvelut. Helsinki: Erweko.
- Malik, F. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. Suom. Mirka Lahti-Sallinen. Helsin-
 ki: Multiprint. Alkuperäinen teos 2000.
- Mielonen, J. 2012. Suomalaisen elokuvatuotannon sisäinen viestintä apulaisohjaajan
 näkökulmasta. Viestinnän koulutusohjelma. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Opin-
 näytetyö.
- Mutikainen, J. elokuvaaja 2015. Puhelinhaastattelu 6.5.2015. Haastattelija Ahotupa, K.
 Litteroitu. Tampere.
- Ryhmäviestinnän perusteet. 2005. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitos. Luettu
 1.4. 2015. <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/lisatiedot/sivukartta.html>
- Räty, H. elokuvaaja 2015. Haastattelu 8.5.2015. Haastattelija Ahotupa, K. Litteroitu.
 Porvoo.
- Salmi, J. 2008. Apulaisohjaajan työjohdolliset tehtävät elokuvatuotannon kuvausjak-
 solla. Viestinnän koulutusohjelma. Metropolia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö. Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita.
- Tietomajakka. 2012. Ryhmäviestintä. Jyväskylän yliopiston Kielikeskus. Luettu
 1.4.2015